

解説

プロジェクトチームにおける メンバー間の評価システムを導入する

- 職場の人間関係と仕事のやりがい
- 従来のピラミッド型階層組織の良さ
- 組織横断的なプロジェクト型の仕事
- メンバー間の評価システム

松田宏コンサルティング株式会社 代表取締役

松田 宏

職場の人間関係と仕事のやりがい

企業が生き残りをかけて経営効率の向上に努め、業績最優先で合理性のみを追求してきた結果、社内に心理的なゆとりがなくなり人間関係がぎくしゃくしている。仕事が増えても増員はないことが多く、派遣社員の管理や業務の外部委託が増えて、少数の社員一人ひとりの責任が大きくなり負担が増えているからであろう。また、短期的な目標管理が厳しく行われるようになり、職場の共同体的な性格が弱まり、ますます機能集団化していることも影響しているかもしれない。そういう環境では、社員は同僚を競争相手としか見ることができなくなり、肉体的な疲労に加えて心理的なストレスが増え、孤独感や疎外感が強まることは避けら

PROFILE



松田 宏
(まつだ・ひろし)

山形大学理学部物理学科卒業。運輸省航空保安職員研修所（現航空保安大学校）管制課程を終了し、運輸省東京航空交通管制部で航空管制官として勤務。その後、日本電気株式会社システムエンジニア、株式会社三菱総合研究所主任研究員、日本ヒューレット・パッカード株式会社シニアコンサルタント/コンサルティング事業本部人材開発部長を経て独立し、現在に至る

れない。結果として当然ながら、社員のメンタルな問題も増えている。

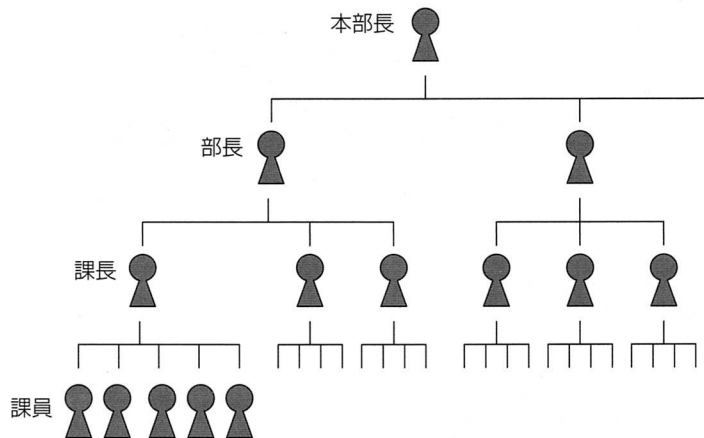
中間管理職も人員削減の影響で自分の業績目標を達成するのが精一杯で、時間と精神的なエネルギーを使い果たしている。だから、部下の業務上の指導さえ十分に行う余裕がない。古き良き時代のように家族的な雰囲気維持し、長期的な視点で人材育成を考えるのも不可能に近い。部下を人格的に薫陶したり職業人としての人生観や価値観を伝達したりすることもない。上司に将来の展望や夢がないのでは、部下はどうなるだろうか。

若い社員は上司や先輩から十分な指導も受けられず、数字など目に見える業績でしか評価されない。与えられた目標を達成するため、わけも分からずひたすら頑張るしかない状態では、生きがいを見出したり将来のために勉強したりする気持ちは生まれにくい。仕事上の悩みを打ち明けたり将来のキャリアプランについて相談したりする相手もいない。これでは社員が意欲を失うだけでなく、さまざまな問題が発生するのは避けられない。

従来のピラミッド型階層組織の良さ

従来のピラミッド型階層組織では、人事異動や組織

図表 1 従来型の階層的な組織構造



変更があるまでの一定期間は上司と部下の関係が維持された（図表 1）。1 人の上司に限られた数の部下を管理するので、上司が部下を指導したり将来のキャリアプランについて相談に乗ったりする機会もあった。また、1 つの部署の中に業務上の情報やノウハウが蓄積されるというメリットもあった。仕事で何か困ったことが起きても、上司や先輩に相談すれば解決策が得られたのである。

安定的組織では良くも悪くも気心が知れた相手と一緒に仕事をする。ときには組織の利害を守るため団結して他部署と縄張り合戦をすることもあり、仲間意識が育まれる。

心理学者マズローの欲求 5 段階説によれば、人間には生理的な欲求、安全の欲求、帰属の欲求、尊厳の欲求、自己実現の欲求があるという。ある欲求が満たされるとさらに上位の欲求が生まれ、欲求が満たされないとストレスが起きるのである。飢餓や渇き、生命や身体の危険から解放された人にとって、何かに帰属するという事は非常に大切なことである。他の人から認められ尊敬されること、仕事を通して自己実現できることも重要な欲求である。

情報技術の発達により、1 人の管理職が管理できる範囲、つまりスパン・オブ・コントロールが広がり、フラットで効率的な組織が可能になった。しかし効率化と引き換えに、従来の組織にはあった職場の人間関係の良さが失われてしまったのかもしれない。

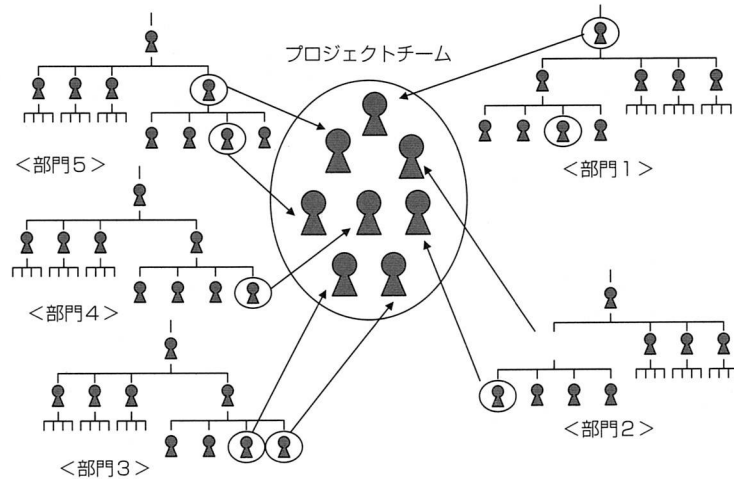
組織横断的なプロジェクト型の仕事

1. 増加する「プロジェクト型」の仕事

近年、多様な知識や経験を持つ人を集めて一定期間だけ仕事をする組織横断的なプロジェクトが増え、上司から離れて仕事をする社員が増えている（図表 2）。1 つの企業内だけではなく、複数の企業に属する異分野の専門家たちで構成されるプロジェクトも少なくない。

そうなると、上司は部下の業務実態を把握できず日々の仕事ぶりや悩みも把握できないし、成果の適正な評価も困難である。また、プロジェクト結成時に新たに顔を合わせる異分野のメンバーとのコミュニケーションも、個人差は大きいですが、心理的ストレスの原因となる場合が少なくない。商社マンなどのように異分野コミュニケーションが本業で、もともとそうした適性のある人がさまざまな実務経験を積んでいる場合は問題ないらしい。だが、技術系などあまり対人関係が上手でない人たちが集まると、さまざまな問題が起き勝ちである。

図表2 各部門からの要員で構成するプロジェクト



2. プロジェクト型組織の実際

(1) ストレスの増大

プロジェクトの大部分は定常的な繰り返し業務ではなく、1回限りで前例もない新しいチャレンジである。新しい技術を導入したり、未経験の手法を採用したり、あるいはまったく違う異種のを組み合わせたりするのだから、リスクも高い。大規模で複雑、費用も巨額だから特定の部署では手に負えず、プロジェクトにするのである。

経営者からの大号令でスタートし、失敗したら企業の足元が揺らぐような重要なプロジェクトでは、プロジェクト管理者はもちろん、サブプロジェクトのリーダーや各メンバーに対する心理的なプレッシャーも格段に大きい。それだけでもストレスは倍増する。

(2) 責任の重さ

プロジェクトでは多種多様な個々の作業が前後関係や相互関係を明確にして精緻に組み立てられ、一人ひとりが期日までに具体的な成果をきちんと出すよう厳密に管理される。もし一部の作業が遅れば、全体の工程が遅れて多額の損害が発生する場合もある。だから業務上の報告なども厳密なものが求められ、小さな問題でも大目に見られることはなく、責任の所在をやむやにすることもできない。

プロジェクトメンバーの大多数は、それぞれ巨大な機械の1つの歯車のような立場で仕事をする。プロジェクトには交換用の歯車がないのが普通で、メンバー一人ひとりの責任は非常に重い。

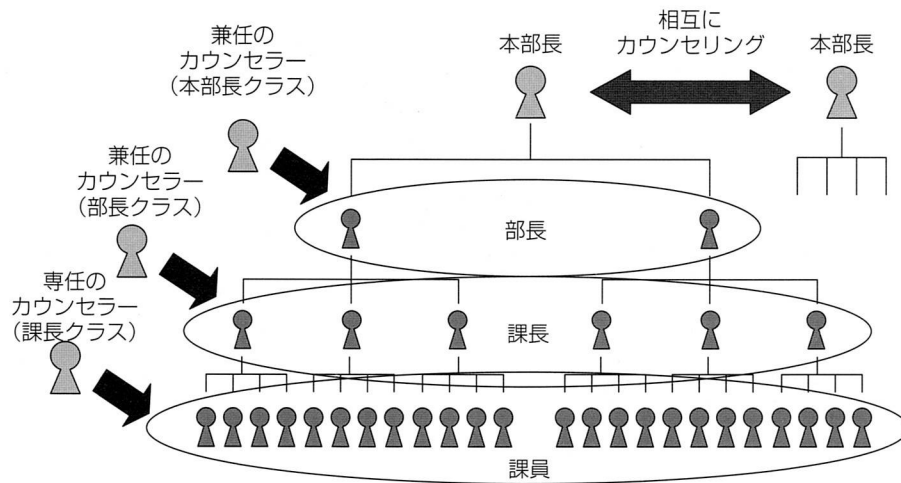
(3) 一時的な人間関係

そして、プロジェクトチームではプロジェクト終了後に解散することがわかっているため、人間関係が一時的でメンバー間での仲間意識や帰属感が育ちにくい。悩みがあっても、責任を厳密に分担している間柄なので、なかなか心の内を率直に打ち明けることができない場合も少なくない。直属の上司や同僚と長期間、顔を合わせる機会もないし、工程が遅れている場合などは自分の部署に戻る時間もなくなっている。そして、たとえ時間をやりくりして自分の部署に戻ることができても、上司も同僚もどこか他のプロジェクトにはまり込んで、自分のことで精一杯になっているかもしれないのだ。

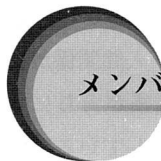
人は、困難な状況や不幸な境遇に陥ったときに、そのことをわかってくれる人を求める。たとえ問題が解決不可能でも、自分の境遇を理解し、悩みを聞いてもらえる相手がいるだけで、心の負担は軽くなるのだ。難病で苦しんでいる患者さんたちの集まりなど、いわゆるソーシャル・ケア・システムは、同じ境遇の人たちの存在を知るだけで慰められるのである。

そうした意味で、ストレスが多いのに自分の悩みを

図表3 直属上司以外によるカウンセリング



聞いてくれる人、共感してくれる人がいないのがプロジェクト型の大きな問題であると思う。だから、ある程度の規模のプロジェクトでは、心理的なストレスと過労が原因でメンタル面の問題が起き、途中で戦線離脱せざるを得なくなる人が何人も出てしまうのである。



メンバー間の評価システム

1. 多面診断による評価とカウンセラー制度

(1) カウンセラー制度の勧め

こうしたプロジェクト型業務における問題を解決し、社員のモラルを維持し、長期的な視点で人材を育成するためには、失われたものを意図的に補完する必要がある。伝統的組織が長年かけて醸成してきた価値観を改めて見直し明文化し、人間関係を復活して新しい評価や指導、助言の仕組みを創出するのである。

具体的な方法として有効なのが、ここでご紹介する多面診断または360度診断と呼ばれる評価手法を組み込んだカウンセラー制度である。プロジェクト型の仕事を中心に、人事的な所属部門は専門家集団の人材派遣源のような役割を担っている場合発生しがちな種々の問題を解消し、長期的な人材育成と仕事の動機づけ

図表4 カウンセラーの役割

定期面接、相談・助言

- 業務への取組み
- キャリアパス
- 能力開発

多面評価に基づく人事評価

を行うものである。

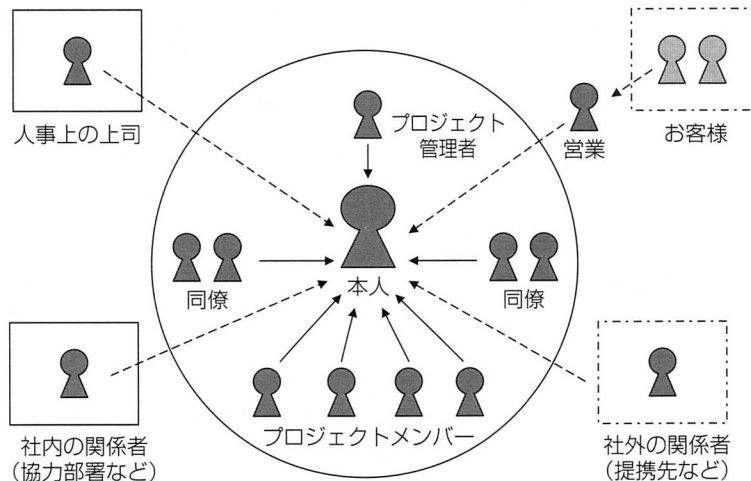
なお、私の経験した事例では、それ以外にメンタル面での早期ケアを図るため、健康相談室のメンタル面の教育を受けた保健師と嘱託医である精神科医師と密接な連携を保っている専任の産業カウンセラーも置いていた。

(2) カウンセラー制度の実際

① 人選

ここでご紹介するカウンセラーとは心理カウンセラーではなく、直属上司以外から選んだ業務経験豊富な人格者で人望のある管理者が務める、職場の相談者(兼)助言者である(図表3)。一般社員を担当する課長クラスのカウンセラーは数年の期限を限ってフルタイムで任命し、課長クラスを担当する部長クラスのカウンセラーは管理者としての実務と兼務のパートタイ

図表5 多面診断（360度診断）による評価



ムで任命する。本部長クラスは、同格の本部長同士がカウンセリングの手順により定期的に相互の面談を行う。

直属上司と同じレベルの管理職だが、仕事上では直接の上下関係がないところがミソである。人事部門と現業部門で適任者を人選し、役割を十分に理解させて動機づけ、具体的な方法などを説明するオリエンテーションの後で任命する。

② 役割

カウンセラーの主な役割は、担当する社員の業務への取組みやキャリアパス、能力開発に関する定期面接と随時の相談や助言、そして後で説明する多面診断情報に基づく半期ごとの人事評価である（図表4）。これはグローバルなコンサルティング・ファームなどで伝統的に実践されてきた実績のある方式である。

私はかつてグローバル企業の技術コンサルティング部門でカウンセラー制度の世界共通モデル構築に参加し、日本法人でこの制度を導入して軌道に乗せたことがある。最も有能で業績貢献度の高い課長クラスを業務から引き離すのには抵抗があり、本人も自分のキャリアパスを心配するなど問題もあったが、結果的には非常に大きな効果があった。組織の簡素化が行き過ぎた分を多少割り戻した感じである。他に、最後まで古いピラミッド型の組織観から抜け出せず、直属上司は1人がよいと言いつけた少数の抵抗勢力がいた。カウ

ンセラーはそういう意味の上司ではないのであるが。

(3) 評価の方法

～本人が評価してほしい人を指名できる多面評価

カウンセラー制度の話聞いて、直属上司ではないカウンセラーが人事評価を行うことに奇異な感じを持つ人もいる。しかし、客観的な評価のための基礎情報を多面的に収集し、本人の自己評価と照らし合わせる役割と考えるとわかりやすい。直属上司と部下との相性の問題や、上司へのゴマすり、裏表のある態度、スタンドプレーなどによる評価上のバイアスも排除でき、なかなか合理的な仕組みである。

① 評価情報・項目

評価の基礎情報は期初に本人が作成しカウンセラーと面談して補足修正した達成目標と、期末の自己評価票、そして本人を取り巻くさまざまな人から収集した評価票である。評価の中心はプロジェクトマネージャーまたはサブプロジェクトのリーダー、直系以外でも業務上の関係の深い隣接サブプロジェクトのリーダー、一緒に仕事をしている同僚や部下である。評価期間中に複数のプロジェクトに参加したり部分的に支援したりした場合は、それぞれのプロジェクトにおける評価情報を集める（図表5）。

評価の項目と基準は、部門全体で定義した職務記述書に基づく価値基準の実践と能力の発揮、業績に関す

る本人の達成目標の達成度などである。この仕組みの成否の大きな部分が、評価の項目と基準の客観性と納得性である。それが不十分では、せっかくの良い仕組みもうまく機能しない。

なお、個人プレーが中心の専門職の場合とチーム作業が中心のリーダーでは評価項目のグループ単位で重みづけを変えている。また、管理職の場合は、人材育成や企業価値観の周知、営業努力、品質の向上など、組織全体への長期的な貢献度も評価する。他に本人に対する感謝のメッセージがあれば自由記述で記入する。

軌道に乗るまでは、営業担当者が優秀な技術者の支援を受けることのメリットを優先したのか、お世辞だらけの見え透いた賛辞を書き並べてきたことなどもあった。しかし、多面評価のおかげでそうしたバイアスは適切に排除され、公平な評価ができたと思う。

② その他の評価情報

本人が希望すれば、社内との関係部門や営業窓口経由で客先からの評価情報も加えることができる。具体的にはカウンセラーが本人の希望を聞き、妥当だと判断したら相手に評価票を送って記入を依頼したり、電話やメールで問い合わせたりする。そして、カウンセラーが本人と面接してそれらの評価情報を確認し、本人の言い分も考慮して1次的人事評価を行う。非常に手間暇はかかるが本人の納得性が高く、とくに仕事の実態を十分に把握している同僚からの評価は、厳しい指摘であっても素直に受け入れ、改善される場合が多い。

技術者、とくに細分化された最新技術を担当している意欲的な技術者は、上司に自分の技術力を正当に評価できる知識がないと不信感や不満を持っている場合が少なくない。だから、彼らは最新技術が本当にわかっている上司の評価よりも、正当に厳しく評価できる仲間からの評価を重視し、そこで尊敬されたいと思う傾向が強い。

多面的な評価が信頼され本人の動機づけに繋がるのは、そうした理由によるものであると思う。

2. お客様からの評価と感謝による動機づけ

お客様からの評価や感謝の言葉は、本人には伝えられても評価者には届かず、営業担当者のところで止まっていることが多い。なお、ここでいうお客様とは社内やグループ企業で成果を受け取るすべての人々も含む、広い意味でのお客様である。接客が中心のサービス業や消費財を製造している場合などは、お客様のクレームなどを受け付ける仕組みを整備していることが多い。しかし、プロジェクト形態の1回限りの仕事の場合、お客様の評価や感謝のメッセージがプロジェクトチームのメンバーまで伝わる仕組みはないことが多い。だから、プロジェクト型の場合もお客様の評価や感謝のメッセージが本人だけでなく、周囲の人や人事評価者にも適切に伝わる仕組みが必要なのである。

私が経験した事例では、客先からメールなどで感謝のメッセージをもらったり感謝状をもらったりした場合は、その写しを提出すれば期末にまとめて全社レベルで表彰して副賞をつけた。お客様満足度を言葉で繰り返すだけでは全体に浸透しないので、組織全体で重視していることを態度で示すわけで、非常によい励みと動機づけになっていたと思う。

飲食店や小売店で、従業員がお客様にアンケートを配り、評価を記入してもらうところが少なくない。私が経験した事例でも、以前からあったお客様アンケートを踏襲し、一部のプロジェクトをサンプリングしてではあったが、お客様の感想をうかがった。しかし、日本の文化の特徴なのか、なかなか率直なご意見や苦情を書いてくださるお客様がなく、無意味だという意見もあった。私は飲食店の例を引用し、悪いことは書いていただけなくても、記入を依頼する社員の意識が高まるだけで意味があると主張し、採用された。

「お客様の立場になって」とか、「お客様のご意向を尊重して」などときれいな言葉で従業員を教育しても、効果は表面的なものに限られ長続きしない。実際にお客様がどう評価してくださっているのかをリアルに、しかも継続的にフィードバックできる仕組みを業務手順に組み込み、改善に結び付ける努力が必要なのだと思う。

図表6 プロジェクトのキックオフと打ち上げ時のポイント

<p>●プロジェクト開始時</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オリエンテーション～全体像や進め方を説明 ・顔合わせパーティ
<p>●プロジェクト終了時</p> <ul style="list-style-type: none"> ・反省ミーティング～全メンバーに感謝を表明 ・打ち上げパーティ

私が推奨したいのは、プロジェクト方法論に、お客様との関係の維持向上に必要なことを段階ごとに具体的に明文化し、従業員に教育し、実践の度合いを評価し、改善を図る努力を続けるということである。従業員も、お客様に感謝されるのが一番嬉しく、仕事の励みになっているのだから。

3. プロジェクトのキックオフと打ち上げ

開始時にプロジェクトの全体像や意義を全メンバーに正しく理解してもらい、期待することを伝えることは非常に重要である。同様に、終了時に成果を客観的かつ公正に評価し、改善点を含め全メンバーに率直に伝えることはもっと重要である。管理職の個人的な裁量に任せるのでは不十分で、良かったら、良かったありがとう、悪かったら何が悪かったのかと明確に伝える企業文化が重要である。そのためには、業務手順に明確に組み込んでおく必要があるのである。仕事だから当たり前というのでは、社員は意欲的になれない。

私が経験した事例でも、プロジェクトの提案から最終までの標準的な手順を、記述した方法論の中に関連した規定を入れることにした。メンバーが決まったら必ず全体像や進め方に関するオリエンテーションを行い、その後に顔合わせパーティを開催するのだ。もち

図表7 情報／知識共有における感謝の意を表す仕組み
(例)

<p>●決算期ごとに表彰・記念品</p> <ul style="list-style-type: none"> ・提供した情報が参照されたら…ポイント獲得 ・実業務で参考にしたり引用されたら…ポイント獲得 ・感謝のメッセージが届いたら…ポイント獲得 <p>など</p>

ろん会社の費用である。また終了時も、五月雨式に解散して次のプロジェクトに配置するのではなく、反省ミーティングを開催して、全メンバーに明確に感謝を表明することをプロジェクト管理者の責務として明確に規定した。打ち上げパーティの開催も明文化した(図表6)。

4. 情報／知識共有における感謝の意を表す仕組み

社内や部門内での情報共有や知識共有においても、感謝の意を表す公式な仕組みはうまく機能するうえでの必須条件である。多くの場合、経験豊富なベテランは人脈も多く、常に情報の提供者であり、情報共有のメリットを受けることは少ない。だから、情報を必要とする若手社員が、使わせてもらって役立った、ありがとう、という感謝を表さなければ、面倒がって情報を提供しないことが多い。

私が経験した事例では、提供した情報が参照されたら何ポイント、実業務で参考にしたり引用したりした場合は何ポイント、感謝のメッセージが届いたら何ポイントというポイント制を採用し、決算期ごとに表彰と記念品を出した(図表7)。私も最高得点の高価な記念品をもらったが、何よりも皆に認められ感謝されるのなら面倒でもノウハウを提供しよう、という気持ちになったのである。感謝表明を個人に任せずシステム化することで、多くの社員の業務効率を向上させることができるのだ。